مجلة العلوم التربوية، المجلد 28، العدد (1)، ص ص 69 - 94، الرياض (2016م/ 1437هـ)

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية

أحمد سلامة العنزي(1)

جامعة الكويت

(قدم للنشر في 06/ 08/ 1436هـ؛ وقبل للنشر في 19/ 02/ 1437هـ)

المستخلص: تهدف الدراسة الراهنة إلى تعرف تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، ومحاولة الكشف عن تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وتخصص الكلية حول درجة توفر تلك الأبعاد في جامعتهم، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج (Marsick & Watkins) ، والذي تكوَّن من (43) فقرةً، تمَّ التأكد من صدقها وثباتها الذي بلغ معامل الاتساق الداخلي بين بنود الاستانة (0.96)، ثم تمَّ تطبيقه على عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت قوامُها (194). وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: (1) أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة. (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت (وكانت لصالح فئة الإناث) في بُعدَي إيجاد فرص للتعليم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة. (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (وكانت لصالح فئة الأستاذ) في أربعة من أبعاد المنظمة المتعلمة (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم). (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير تخصص الكلية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكانت لصالح الكليات الأدبية النظرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، مؤسسات التعليم العالي، الإدارة الجامعية، السلوك الوظيفي.

The Availability of the Learning Organization Dimensions in Kuwait University from the Faculty Members' Perspective

Ahmad S. Alanezi(1)

Kuwait University

(Received 24/05/2015; accepted 01/12/2015)

Abstract: This study aimed to identify the availability of the dimensions of learning organization of Kuwait University from the perspective of its faculty and to detect differences in the responses of the sample according to the variables of gender, academic rank and college specification. In order to achieve the purposes of the study, descriptive survey method was used depending on the dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) for the model of Marsick and Watkins which consisted of (43) items that were confirmed of validity and reliability and its Coefficient reached (0.96). Then applied to a stratified random sample of faculty at Kuwait University was (194) doctor. The study concluded to following results: 1) All the dimensions of the learning organization have got a medium degree, 2) There were differences in gender variable (in favor of the females' faculty members) in two of the learning organization dimensions, 3) There were differences in academic rank variable (in favor of the rank of professor) in four of the learning organization dimensions: team learning, embedded system, empowerment and strategic leadership, 4) There were differences in all learning organization dimensions, and all were in favor of the literary college

Key words: Educational Leadership, Institutions of Higher Education, University Administration, Functional Behavior.

---

(1) أستاذ مساعد، بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت

كيفان، الكويت، ص ب (13281)، الرمز البريدي (71953)

(1) Assistant Professor, Dep. of Educational Administration and Planning, College of Education, Kuwait University.

Kevan, Kuwait, P.O. Box (13281) , Postal Code: (71953)

البريد الإلكتروني: *e-mail: drahmadal@gmail.com*

مقدمة

اجتاحت البشرية في مطلع القرن الحادي والعشرين ثورةٌ معلوماتيةٌ وتكنولوجيةٌ عارمة وغير مسبوقة، وحملت هذه الثورة بين طيَّاتها تحولاتٍ سريعةً وتحدياتٍ جدِّية للعالم ككل، وصُبغ عصرُنا الحديث (عصر المعلوماتية) بصبغة أساسية ألا وهي حتمية التطور؛ فالمنظمات الحديثة ليس لها خيار إلا تبنِّي سياسة التغيير والتطور، وإلا فإنها ستواجه حتماً خطرَ الانقراض أو الاندثار؛ ما أجبر العديد من الدول إلى مراجعة شاملة لمواطن القوة والضعف لديها، وتحديد أهم المعوِّقات لنهضتها، وكيفية التغلب على تلك المعوقات؛ لتتبوَّأ مكانةً متميزة في العالم؛ لذلك تنامت الحاجة لدى تلك الدول لتحفيز المنظمات الإدارية والتربوية لديها لتبنِّي أنظمة إدارية حديثة وأكثر فاعلية، وعلى درجة عالية من الكفاءة للارتقاء بالمنظمة من مستوى المنظمة التقليدية إلى مستوى المنظمة المتعلمة، فالمنظمة المتعلمة هي منظمة عصر الألفية الثالثة الذي يتميز بالتعاقب المذهل للتغيرات في جميع المجالات، والذي يتصف بتنوع التحديات وتعددها، وتقدم وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة، والإنتاج المتواصل للمعرفة، والذي يهتم بالأفكار الخلاقة والقدرات الإنسانية أبلغ اهتمام، والذي يحثُّ على الابتكار والإبداع والإسهام في وضع الرؤية للمنظمة والمشاركة في صناعة القرار (Kline, & Saunders, 2012).

وتحت ضغوطات معطيات هذا العصر المختلفة، أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) أكثر انتشاراً ومدعاةً للتطبيق في المنظمات المحلية والعالمية على حدٍّ سواء؛ فتبنِّي مفهوم المنظمة المتعلمة من قبل إدارة المنظمات يُعدُّ أمرًا أساسيًا لتحقيق أهداف واستراتيجيات أيِّ منظمة، بصرف النظر عن نوع تلك المنظمة وحجمها، وعلى الرغم من أن الفضل في استحداث مفهوم المنظمة المتعلمة يرجع إلى المنظمات الصناعية؛ فقد تبنَّته منظمات مختلفة الوظائف، مثل المنظمات الحكومية والطبية، وغيرها (Jamali, Khoury, & Sahyoun, 2006).

ويُعدُّ (Senge) هو أول من أشار إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، فقد عرَّفها بأنها المنظمة التي يعمل فيها الأفراد بشكل متواصل على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون بها، وذلك بإتخاذ أنماط جديدة وشاملة للتفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معًا (Senge, 2010)، وقد قام أيضًا الباحثان (Marsick & Watkins, 2003) بتعريف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي توفر فرصَ تعلُّمٍ مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الاستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات، وحمل Senge المنظمات مسؤوليةَ التكيُّف مع التغيرات التي يشهدها العالم الحديث، ما يجبر المنظمات على

الانتقال من مرحلة المنظمة التقليدية إلى رحاب المنظمة المتعلمة. وتضمَّن نموذج Senge الأبعاد الخمسة الجوهرية التي يجب أن تتوفر في كلِّ منظمة حتى يتسنَّى لها حمل لقب منظمة متعلمة، وتتلخص تلك الأبعاد الخمسة في الآتي: التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلُّم الفريق، والتفكير النظمي (Senge, 2010)؛ لكن هذا النموذج قد واجه عدداً من الانتقادات؛ منها أن النموذج يغالي في التركيز على دور المجال الثقافي في عملية تعلم المنظمة، ويهمل جوانب أخرى أساسية مثل المناخ والهيكل التنظيمي (Caldwell, 2012).

ولكي تتحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة يجب أن يصاحبها تحولٌ في الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيِّفة (قنديلجي وآخرون، 2006; Revans, 2012).

وشدَّد (Garvin, 2003) على أنه لا يجب أن يطلق على المنظمة أنها متعلمة إلا إذا توفرت فيها السماتُ الآتية: حلُّ المشكلات بطريقة منهجية منظَّمة، والتجريب الابتكاري، والتعلم من التجارب السابقة، والتعلم من ممارسات الآخرين، ونقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل أرجاء المنظمة. وأضافت (صقر، 2002م) أن خصائص المنظمة المتعلمة تتلخص في الآتي: تتولى تعلم أعضائها وتشجيعهم على التعلم، وتروِّج تبادل المعلومات بين أعضائها لإنشاء قوة عمل أكثر معرفةً وتميزًا، يكون العاملون فيها أكثر تقبُّلاً للأفكار الجديدة، وتبادل الأعضاء للأفكار الجديدة بينهم، بحيث تكون رؤيتهم مشتركةً تجاه القضايا المتعلقة بمستقبل المنظمة والعاملين فيها.

إذاً؛ فالهدف الرئيس للمنظمة المتعلمة هو التعلم التنظيمي، والذي يتطلع إلى تنمية اكتساب المعرفة من خلال رفع مستوى مهارات العاملين، والذي يعد المعرفة كمورد حيوي من موارد المنظمة، والمعرفة هي القوة المحركة التي تحفظ للمنظمات توفر عنصرَي الاستمرارية والتفرد (Gupta & McDaniel, 2002)؛ فالتعلم التنظيمي يعنى أن يكون التعلم جزءًا لا يتجزأ من العمل اليومي للمنظمة، وأن يُمارس على جميع المستويات سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى القسم أو على المستوى التنظيمي ككل، ويكون جلّ تركيز النتائج المطلوبة من التعلم تصبُّ في مصلحة حل المشكلات التنظيمية، وأن يهتم ببناء المعرفة وتبادلها في جميع قطاعات المنظمة، وأن يُقاد التعلم بناءً على الفرص المتاحة لخلق تغيير جوهري وهادف بالنسبة للمنظمة (Hertz, 2013).

وجدير بالذكر؛ أن هناك تداخلا لدى بعض الباحثين بين مفهومَي المنظمة المتعلمة (Learning Organization) والتعلم التنظيمي (Organizational Learning)، إلا أن

هناك محاولاتٍ قد تمَّت من قِبَل بعض الباحثين للتمييز بين المفهومين، إذ تم التمييز بين المفهومين بخمسة فروق رئيسة؛ وهي أولاً: أنَّ المنظمة المتعلمة تعبِّر عن شكل أو نوع المنظمة، بينما التعلم التنظيمي هو نشاط أو عملية تحدث في داخل المنظمة. ثانيًا: تحتاج المنظمة المتعلمة جهوداً مبذولة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة، ولكن التعلم التنظيمي هو عملية طبيعة موجودة في المنظمة ولا تحتاج لأيِّ جهد يذكر لإنشائها. ثالثًا: يرتبط الأدب النظري للتعلم التنظيمي بالجانب الأكاديمي أكثر منه بالجانب العملي، والعكس صحيح بالنسبة للمنظمة المتعلمة فهي مرتبطة بالجانب العملي أكثر من أيِّ شيء آخر. رابعًا: عملية التعلم في التعلم التنظيمي تشدِّد على التعلم على المستوى الفردي، ولكن عملية التعلم في المنظمة المتعلمة تنتشر على عدة أصعدة، مثل الصعيد الفردي والجماعي والتنظيمي. خامسًا: المعرفة في التعلم التنظيمي تُخزن في ذاكرة الأفراد فقط، ولكن المعرفة في المنظمة المتعلمة تترسخ في ذاكرة الأفراد وذاكرة المنظمة (Dust, Dehaghi, & Demneh, 2014; Dust et al., 2014; Kontoghiorghes et al., 2005; Ortenblad, 2001).

وسرعان ما انتقل مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المؤسسات التربوية، فقد لحقت الجامعات ركب المنظمة المتعلمة مؤخرًا، وذلك بعد انتشاره في الشركات والمؤسسات الحكومية والخدمية، فقام التربويون بالمناداة بالمؤسسة التربوية التي تتمحور حول المتعلم والتعليم، والتي يركز أعضاؤها على عملية تطوير جماعية تقع مسؤوليتها على كاهل الرئيس والمرؤوس على حدٍّ سواء، فالقائد التربوي في المنظمة المتعلمة يصبح قائداً لعملية التعلم برمتها؛ لينشئَ فرصًا وأنشطة تعليمية، ويوفر تغذية راجعة، ويدعم الثقة والتميز، والتي ستعود بالفائدة على إثراء قدرات جميع أعضاء المجتمع التربوي (عطاري وعيسان، 2007م).

أجمع عددٌ من الباحثين (Duke, 2002; Smith, 2004; Srikanthan & Dalrymple, 2007) على ضرورة حرص الإدارات الجامعية على الانتقال النوعي من منظمات تقليدية تمارس عملها بصورة اعتيادية ونمطية إلى فضاء المنظمة المتعلمة لتصبح منظماتٍ متعلمةً أصيلة، وذلك من خلال التأكيد على توازي التعليم والتعلم معًا في الجامعات؛ فالجامعات تتربَّع على رأس هرم النظام التعليمي باعتبارها المرحلة النهائية للتعليم لمعظم المتعلمين، وتُصنَّف ركنًا أساسيًا من أركان التنمية الوطنية، وتُعد مقياسًا مهمًا لمدى تطور وازدهار الأمم، وهي أيضًا رافد مهم من روافد صناعة القرار الثقافي والاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات؛ لذلك هي في طليعة المؤسسات التربوية التي تستلزم تطوير أساليب إداراتها لمسايرة التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي تشكِّل إحدى سمات عصر المعلوماتية (خضر، 2009م)،

فتطوير التعليم العالي وفي مقدمتها الجامعات بالتوازي مع هذا العالم المتسارع أصبح مطلبًا ملحا لكافة الأمم، فالجامعات مطالبَةٌ أمام شعوبها وحكوماتها بإعادة التفكير بكل أنشطتها، وإعادة ترتيب أوضاعها، واتباعها للأساليب العلمية الحديثة في الإدارة لتحسين أدائها والارتقاء بخدماتها التي تقدمها لذوي العلاقة وللمجتمعات المحلية والإقليمية والدولية (الزطمة، 2011م)، فالأدب النظري للإدارة العامة يكتظ بأساليب إدارية متطورة ومتميزة وذات قاعدة نظرية متينة وقابلة للتطبيق في الجامعات من أجل تحسين مستواها الأكاديمي والإداري، والمنظمة المتعلمة هي إحدى تلك الأساليب الحديثة التي انتشرت مؤخرًا وبدأت تدريجيًا تحِلُّ محلَّ الأشكال التقليدية في إدارة الجامعات، فالمنظمة المتعلمة هي المدخل المناسب لإحداث نقلةٍ نوعية في طريقة إدارة الجامعات لتصبح مؤسساتٍ كفوءةً، تتوفر فيها فرص التعلم المستمر والتعاون والتعلم الجماعي.

وقد أجريت عدد من الدراسات حول مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها في الجامعات العربية والأجنبية، حيث هدفت دراسة بن زرعة (2014م) إلى تعرف مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، وتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات رئيسات الأقسام الأكاديمية بحسب الكلية، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية، وحجم القسم، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أنَّ أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفرًا من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية كان بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، بينما أكثر الأبعاد توفرًا كان بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وأشارت عينة الدراسة إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة إلى حدٍّ ما في الجامعة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة في الأبعاد الآتية: (تشجيع الحوار والاستفسار، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط الجامعة بالبيئة الخارجية).

أما دراسة عبدالعليم وعبدالرزاق (2013م) فقد ركزت على معرفة درجة ممارسة جامعة الطائف لمجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، ومعرفة درجة قوة عضو الهيئة التدريسية ومعرفة العلاقة بينهما، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ ترتيب مجالات المنظمة المتعلمة المتوفرة في جامعة الطائف كانت كالآتي: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وإيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار،

وأظهرت الدراسة علاقةً ارتباطيةً إيجابيـة بـين جميـع أبعـاد المنظمة المتعلمة وقوة عضو الهيئة التدريسية.

في حين أن دراسة الشريفي والـصرايرة والنـاظر (2012م) هدفت إلى تعـرف مـدى تـوفر أبعـاد المنظمـة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن من وجهـة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وخلـصت الدراسـة إلى أن درجة التوفر كانت متوسطةً بـشكل عـام، كـما أظهـرت نتائج الدراسة عدم وجود فـروق في درجـة تـوفر أبعـاد المنظمة المتعلمـة تُعـزى لمتغـير التخـصص الأكـاديمي، والخبرة، والرتبة الأكاديمية بشكل عام؛ إلا أنَّ الدراسـة أظهرت فروقاً في متغير الرتبة الأكاديمية في بعد «مستوى الفرد»، وكان هذا الفرق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية برتبة أستاذ مشارك.

مـن جهـة أخـرى أجـرت القحطـاني (2012م) دراسـة هـدفت إلى التعـرف واقـع الـتعلم التنظيمـي كمدخل للتحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعـة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد أبرز معوقاته. وتوصـلت الدراسـة إلى عـدد مـن النتـائج أبرزهـا: أنَّ ممارسة عملية التعلم التنظيمي في الجامعة كانت بدرجة ضعيفة،وقد كان المؤشر الـدال عـلى ذلـك قلـة معرفـة أعضاء الهيئة التدريسية بـأهم ممارسـات عمليـة الـتعلم التنظيمي، كما أظهرت الدراسة وجود معوقات بدرجـة عالية تعيق تطبيق الـتعلم التنظيمـي، وأخـيراً؛ أظهـرت الدراسـة وجـود فـروق ذات دلالـة إحـصائية لـصالح الإناث في بعد تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وبعد توفر بيئة التعلم الجماعي.

أما دراسة أبـو حـشيش ومرتجـي (2011م) فقـد هدفت إلى تعرف مدى تـوفر أبعـاد المنظمـة المتعلمـة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والكـشف عن الفروق في استجابات أفـراد العينـة تبعًـا لمتغـيراتهم الشخـصية، وخلـصت الدراسـة إلى أن جميـع مجـالات الدراسة السبعة (ربط المنظمة بالبيئة الخارجيـة، وإنـشاء أنظمة لمشاركة المعرفـة والـتعلم، وإيجـاد فـرص للـتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع الـتعلم والتعاون الجماعـي، وتمكـين الأفـراد مـن رؤيـة جماعيـة مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم) كانـت بصورة متوسطة.

كـما هـدفت دراسـة زايـد وآخـرين وبوبـشيت والمطيري (2009م) إلى تعرف مفهـوم المنظمـة المتعلمـة، وتقييم الإمكانات المتعلقة بمفهـوم المنظمـة المتعلمـة في قطاعــات الهيئـة الملكيـة بالجبيـل في المملكـة العربيـة السعودية، حيـث خلـصت الدراسـة إلى أن أقـلَّ أبعـاد المنظمة المتعلمة توفراً في القطاعات الرئيسة بالهيئـة همـا: تمكين الأفراد نحو رؤية مـشتركة، وإنـشاء نظـم المعرفـة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعـاد تـوفراً هـو: تـشجيع الاستفسار والحوار، وقد تراوحـت متوسـطات الأبعـاد

السبعة للمنظمة المتعلمة بين (3.44) و(3.94) من (6).

أما دراسة خضر (2009م) فقد هدفت إلى تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، وخلصت الدراسة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يمارسون مجالات المنظمة المتعلمة التالية بدرجة كبيرة: (التمكين الشخصي، والنماذج الذهنية، وتعلم الفريق)؛ وبدرجة متوسطة في المجالات التالية: (التفكير العلمي، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والرؤية المشتركة).

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد بحثت دراسة (Abbasi et al., 2015) قدرة الجامعات الزراعية في إيران على تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الجامعات أقل من المستوى المطلوب، وقد كانت أبعاد مشاركة المعرفة ومرونة الهيكل التنظيمي والتفكير النظمي أكثر الأبعاد تطبيقاً في الجامعات الزراعية الإيرانية.

في حين ركزت دراسة (Khasawneh, 2011) على تحديد درجة استكشاف أعضاء الهيئة التدريسية لتطبيق مجالات المنظمة المتعلمة الخمسة طبقاً لنموذج Senge في البيئة الجامعية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مجالات المنظمة في البيئة الجامعية كان بين المتوسط والمرتفع؛ فقد تراوحت معدلات التطبيق بين (3.40 – 3.62) درجة.

أما دراسة (Veisi, 2010) فقد هدفت إلى بيان تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى أحد معاهد التعليم العالي في جامعة إيران، وخلصت الدراسة إلى أن أكثر من 90٪ من الهيئة التدريسية اتفقت على أن المعهد يُصنَّف كمنظمة متعلمة، وأيضًا أشارت النتائج إلى أن أهم أبعاد المنظمة المتعلمة هو بعد التفكير النظمي (System Thinking).

واهتمت دراسة (Song, 2008) بتحديد هيكلية مسارات التعلم بالاعتماد على الجوانب الثقافية والاستراتيجية وعملية تطوير المعرفة التي ترتبط بتحسين أداء المنظمة في كوريا، وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير في المعرفة الاستراتيجية وتحسين الأداء، وأن هناك مجموعة عوامل تتعلق بالأفراد، منها الاستعداد التنظيمي، والثقة المتبادلة، والقيادة وأنماطها.

ويتَّضح مما سبق عرضُه أنَّ الدراسة الحالية تتشابه مع بعض تلك الدراسات السابقة من حيث تناول مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات وعلاقتها ببعض المتغيرات لأعضاء الهيئة التدريسية، مثل دراسات كلٍّ من (Abbasi, Akbari, Tajeddini, 2015; Veisi, 2010)، ابن زرعة (2014م)، عبدالعليم وعبدالرزاق (2013م)، الشريفي والصرايرة والناظر (2012م)، والقحطاني (2012م)، وأبو حشيش ومرتجي (2011م)، وزايد

وآخرين (2009م)، بينما ركزت دراسة خضر (2009م) الضوءَ على تطوير نموذج لممارسة المنظمة المتعلمة في الجامعات، بينما ألقت دراسات (Khasawneh, 2011; Song, 2008) الضوءَ على الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة، ولقد تمَّ الاستفادة من تلك الدراسات السابقة سواء الدراسات العربية أو الأجنبية في إعداد الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وتفسير النتائج؛ ولكن اختلفت دراستنا الراهنة عن باقي الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة التي تم التطبيق فيها، وفي بعض المتغيرات التي تناولتها الدراسة.

مشكلة الدراسة:

رغم امتلاك جامعة الكويت الرؤية والرسالة والمقومات الواعدة للمستقبل؛ إلا أن هناك عددًا من التحديات الجدية التي يفترض أن تتعامل إدارة الجامعة معها، وتفرض عليها استخدام أساليب إدارية وطرق تفكير مختلفة، فقد حدد تقرير (الإطار العام لخطة جامعة الكويت الاستراتيجية 2005–2025م) 38 موطنَ ضعفٍ تعاني منها جامعة الكويت، وأبرزها: ضعف آليات البحث العلمي، وطول فترة إجراءات الترقيات والتعيينات، وضعف التنسيق بين الكليات، وضعف التنسيق بين إدارات الجامعة، وضعف تفعيل بعض اللوائح الجامعية والقرارات الصادرة بشأنها، والبطء في تطوير البرامج الأكاديمية، ووجود قاعات تدريس تقليدية غير مجهزة، وضيق مكاتب بعض أعضاء الهيئة التدريسية، وغياب حرم جامعي متكامل، وتعقيد آليات اتخاذ القرارات (Office of Vice President, 2006).

وكذلك تواجه الجامعة معوقاتٍ أخرى متمثلة في تجاوز عدد الطلبة المقيدين في الجامعة للطاقة الاستيعابية المقررة، وضعف الإرشاد والتطوير المهني للمعينين حديثاً من أعضاء الهيئة التدريسية، وضعف مشاركة الطلبة بالأنشطة المختلفة للجامعة، ونقص المنشآت الجامعية ووجودها في مناطق سكنية؛ الأمر الذي يقلِّل من كفاءة العملية التعليمية، بالإضافة إلى الازدحام المروري الذي يؤثر على كفاءة أداء الطلبة، وضعف مخرجات التعليم الثانوي (Al-Fadly, 2014).

ومن أجل التعامل مع هذه المعوقات الجدية؛ فإن هناك عددًا من الطرق الإدارية الحديثة التي تستند على أساس نظري صلب قد تستطيع الإدارة الجامعية من خلالها مواجهة تلك التحديات الجامعية، ومن أبرز تلك الطرق الإدارية هي المنظمة المتعلمة؛ لكن تبنِّي مفهوم المنظمة المتعلمة قد لا يتحقق إلا إذا بدأنا أولاً بتلمُّس مستوى الجامعة الحالي، ودرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت؛ ومن ثَمَّ وضع آليات ونظم واضحة ومحددة من أجل تسهيل تطبيق تلك الأبعاد في الحرم الجامعي؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتلمُّس

درجة توفر تلك الأبعاد.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1 - ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة؟

2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية؟

محددات الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالعوامل والمحددات الآتية:

اقتصرت الدراسة على استقصاء آراء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت بجميع كلياتها خلال الفصل الأول من العام الجامعي (2014/ 2015م)؛ حتى يتسنَّى معالجة أيِّ قصور قد يتم اكتشافُه في طريقة تطبيق الدراسة في الفصل الثاني اللاحق.

اقتصرت الدراسة أيضًا على تناول سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة المتوفرة في استبانة (Marsick & Watkins, 2003) (1) إيجاد فرص للتعلم المستمر؛ (2) تشجيع الحوار والاستفسار؛ (3) تشجيع التعلم والتعاون الجماعي؛ (4) إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم؛ (5) تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة؛ (6) ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛ (7) القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وقد تمَّ اختيار تلك الاستبانة نظراً لما تحقق فيها من شروط الشمولية والعمق والصدق (Awasthy & Gupta, 2012).

مصطلحات الدراسة:

المنظمة المتعلمة: قام الباحثان (Marsick & Watkins, 2003) بتعريف المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي توفر فرصَ عملٍ تعلم، مستمرةً لأفرادها، وتشجعهم على الاستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات، وهو التعريف الذي تتبنَّاه الدراسة الحالية.

أبعاد المنظمة المتعلمة: تتضمَّن المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد؛ وهي: إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم (Marsick & Watkins, 2003). أما بالنسبة إلى التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة فهو تلك المنظمة التى تتوافر فيها أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اشتملت إجراءات الدراسة على ما يلي:

منهج الدراسة:

اتَّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة؛ نظراً لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وعينتها؛ إذ قام المنهج الوصفي على بناء إطار نظري يتناول متغيرات الدراسة، في حين قام المنهجي التحليلي على تطوير استبانة تُقاس من خلالها درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوَّن مجتمع الدراسة (ذكورا: 1097)؛ (إناثًا: 389) من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت البالغ عددهم (1486) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من إجمالي المجتمع تكوَّنت من (220) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية من جميع كليات جامعة الكويت، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (194) استبانةً بنسبة استرجاع بلغت (88٪)، وبما يعادل (13٪) من إجمالي مجتمع الدراسة المستهدف، وكان سبب انخفاض عدد الاستبانات المسترجعة يعود إلى اعتذار بعض أعضاء الهيئة التدريسية بالرغم من مراجعتهم في الموعد المتفق عليه؛ وذلك بحجة مشاغلهم المتعددة، ولم يتسنَّ للباحث الحصول على إحصائية للرتب الأكاديمية لمجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (**1**). توزيع العينة وفقاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية وسنوات الخبرة.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية ٪
النوع الاجتماعي	ذكر	144	٪74.2
	أنثى	50	٪25.8
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	90	٪46.4
	أستاذ مشارك	66	٪34
	أستاذ	38	٪19.6
تخصص الكلية	كلية نظرية	44	٪22.7
	كلية مهنية	56	٪28.9
	كلية علمية	94	48.5%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	56	٪28.9
	6 إلى 10 سنوات	36	٪18.6
	11 سنة فأكثر	102	٪52.6
المجموع الكلي		194	٪100

أداة الدراسة:

أداة الدراسة المستخدمة كانت عبارة عن استبانة مكوَّنة من محورين رئيسين؛ المحور الأول تم تخصيصه للمعلومات الشخصية عن عضو الهيئة التدريسية: النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وتخصص الكلية، وعدد سنوات الخبرة. واعتمد الباحث في المحور الثاني على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لنموذج (Marsick & Watkins, 2003). واشتملت الاستبانة على سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة، واعتمد الباحث بشكل كبير على ترجمة زايد وآخرين (2009م) العربية للاستبانة مع بعض التعديل في صياغة بعض الكلمات لتتناسب مع المجال الذي طُبقت فيه هذه الدراسة، وقد ألغت دراسة زايد وآخرون بندًا في البعد الرابع للاستبانة؛ ولكن الباحث في هذه الدراسة فضَّل الإبقاء على هذا البند؛ وذلك لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، وبالتالي تضمنت أداة الدراسة جميع عبارات استبانة (DLOQ) الموجودة في النسخة الإنجليزية، وفي النهاية قام الباحث بمخاطبة معدِّي الاستبانة وحصل منهم على الموافقة لتطبيقها، وقد صُمِّمت الاستجابة على أداة الدراسة لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، حيث تم تقسيم درجات متوسطات استجابات بنود الدراسة إلى خمس فئات متساوية على النحو الآتي: [عالية جداً = (4.20–5)؛ عالية = (3.40–4.19)؛ متوسطة = (2.60–3.39)؛ منخفضة = (1.80–2.59)؛ منخفضة جداً = (أو أقل) من (1.79)].

صدق الأداة وثباتها:

بعد الانتهاء من ترجمة الاستبانة وقبل اعتمادها بشكل نهائي؛ قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة؛ حيث اتفقوا على وضوح وملائمة الأداة لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد تمَّ تعديل بعض البنود بناءً على ملاحظاتهم وتصوراتهم، وتمَّ التحقق كذلك من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثبات الكلي ومعامل الثبات لجميع مجالات الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، فقد بلغت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة ككل (0.96)، وهي قيمة مرتفعة تعكس ثبات الأداة.

التحليلات الإحصائية وأدواتها:

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ تم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للإجابة عن السؤال الأول، في حين تم استخدام الإحصاء الاستدلالي (الاختبار التائي للعينات المستقلة t-test، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المشار إليها أعلاه، أسفرت هذه التحليلات عن مجموعة من النتائج تم عرضها حسب أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة؟

يتضح من الجدول (2) أنَّ قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة بحسب أبعاد المنظمة المتعلمة تقع ضمن درجة القيمة المتوسطة؛ وبهذا إشارة إلى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، ويمكن تفسير حصول بُعد تشجيع الحوار والاستفسار على الرتبة الأولى؛ بسبب توفر مستويات متعددة للحوار والاستفسار لعضو الهيئة التدريسية في الجامعة؛ فهناك قنوات اتصالية مفتوحة ومتوفرة لعضو الهيئة التدريسية، بدءاً بالقسم العلمي ومروراً بالكلية وانتهاءً بالجامعة، وهذه النتيجة تعكس وجود مناخ فعَّال من حرية الرأي والحوار في الجامعة، أما بالنسبة لحصول بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على الرتبة الأخيرة فقد يعود إلى جهل بعض أعضاء الهيئة التدريسية بتجارب الجامعة؛ وذلك ليستقي الدروس المستفادة منها وانخفاض اهتمام بعض أعضاء الهيئة التدريسية ببرامج التنمية المهنية.

واتفقت النتيجة السابقة مع دراسات (أبو حشيش ومرتجي، 2011م؛ ودراسة ابن زرعة، 2014م؛ دراسة زايد وآخرون، 2009م)، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسات (القحطاني، 2012م ؛ عبد العليم وعبد الرزاق، 2013م؛.Abbasi et al., 2015).

جدول (2). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المنظمة المتعلمة.

الرتبة	رقم البُعد	البُعد	درجة التوفر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	2	تشجيع الحوار والاستفسار	متوسطة	3.23	0.70
2	1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	متوسطة	2.90	0.63
3	3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	متوسطة	2.88	0.76
4	5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	متوسطة	2.79	0.84
5	6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	متوسطة	2.74	0.95
6	7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	متوسطة	2.72	0.89
7	4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	متوسطة	2.65	0.82
الأداة ككل			متوسطة	2.84	0.67

وفيما يختص بالبُعد الأول في مقياس الدراسة الخاص بإيجاد فرص للتعلم المستمر؛ فقد اتضح من الجدول (3) أن استجابات أفراد العينة تعتبر ما بين المتوسطة والمنخفضة، وقد حصلت عبارة (يُناقش أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت الأخطاء بانفتاح بهدف التعلم والاستفادة منها) بمتوسط حسابي (3.28) على الرتبة الأولى، وهذا الموقع المتقدم للعبارة قد يكون منطقياً، خصوصاً إذا عرفنا أن المناخ الأكاديمي العام في جامعة الكويت يدفع بهذا الاتجاه، أما عبارة (يُكافأُ أعضاء الهيئة التدريسية عند تعلمهم أشياء جديدة) بمتوسط حسابي (2.20) فقد حصلت على المركز الأخير؛ وقد يرجع السبب إلى عدم تبنِّي التعلم الذاتي لعضو هيئة التدريس ضمن نظام المكافآت والحوافز، ويمكن تفسير وقوع قيم البُعد بين المتوسطة والمنخفضة على أنَّ عددًا من أعضاء الهيئة التدريسية قد يكتفون بشهادة الدكتوراه، واختلفت رتبة هذا البُعد مع دراسات (أبو حشيش ومرتجي، 2011م؛ ودراسة ابن زرعة، 2014م؛ ودراسة زايد وآخرين، 2009م؛ عبدالعليم وعبدالرزاق، 2013م).

جدول (3). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول عبارات بُعد إيجاد فرص للتعلم المستمر.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	يُناقش أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت الأخطاء بانفتاح بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.28	1.07
2	2	يُحدد أعضاء الهيئة التدريسية المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	3.17	0.87
3	3	يُساعد أعضاء الهيئة التدريسية بعضهم البعض بهدف التعلم.	3.05	0.91
4	6	ينظر أعضاء الهيئة التدريسية إلى المشكلات التي تواجههم في عملهم على أنها فرص للتعلم.	3.01	1.00
5	5	يُمنح أعضاء الهيئة التدريسية وقتاً كافياً لدعم التعلم.	2.86	0.91
6	4	يستطيع أعضاء الهيئة التدريسية الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	2.72	1.04
7	7	يُكافأُ أعضاء الهيئة التدريسية عند تعلمهم أشياء جديدة.	2.20	1.12
		البُعد ككل	2.90	0.63

ويتضح من الجدول (4) أن قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة وفقاً لبنود بُعد تشجيع الحوار والاستفسار تراوحت بين (2.76) و(3.86)، واحتلَّ هذا البعد المركز الأول بين متوسطات أبعاد الدراسة السبعة، ووقعت جميع بنود المجال ضمن نطاقَي القيم المتوسطة والعالية، وقد حصلت عبارة (يعامل أعضاءُ الهيئة التدريسية بعضهم بعضاً باحترام) على أعلى متوسط (3.86)، وهذا أمر متوقَّع؛ إذ أن جميع أعضاء

الهيئة التدريسية في جامعة الكويت من حملة الدراسات العليا، وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على علاقاتهم ببعضهم، وحصلت عبارة (يزود أعضاء الهيئة التدريسية بعضهم بعضاً بتغذية راجعة منفتحة وصادقة) على أقل متوسط (2.76)، وقد يعكس هذا الأمر تحفظ عينة الدراسة على انخفاض مستوى التغذية الراجعة بين أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تعزى هذه القيمة إلى انتشار مناخ حرية الرأي والحوار في جامعة الكويت، وهذا قد يكون مردُّه حرص الإدارة الجامعية على توفير عدد من القنوات الاتصالية للحوار والاستفسار لعضو الهيئة التدريسية سواء بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة الجامعية من جهة أو بين أعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم، هذا بالإضافة إلى حرص الإدارة الجامعية على الالتقاء بمنتسبي جامعة الكويت في المناسبات الاجتماعية المختلفة، إضافة لسياسة الباب المفتوح التي تمارسها إدارة الجامعة منذ تأسيسها سنة 1966م حتى أصبحت عرفاً إدارياً أصيلاً في سياسات جامعة الكويت، وتوافقت رتبة هذا البُعد مع دراسات (أبو حشيش ومرتجي، 2011م؛ ودراسة زايد وآخرين، 2011م).

جدول (**4**). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول عبارات حول عبارات بُعد تشجيع الحوار والاستفسار.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	12	يعامل أعضاء الهيئة التدريسية بعضهم بعضاً باحترام.	3.86	0.95
2	13	يهتم أعضاء الهيئة التدريسية ببناء الثقة فيما بينهم، وإن استغرق ذلك وقتاً.	3.31	0.92
3	11	يعرض أعضاء الهيئة التدريسية وجهة نظرهم، ويستفسرون في نفس الوقت عن وجهات نظر الآخرين.	3.23	0.93
4	9	يصغي أعضاء الهيئة التدريسية لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن رأيهم.	3.12	0.98
5	10	يُشجع أعضاء الهيئة التدريسية على إثارة الأسئلة بغض النظر عن مكانتهم الإدارية.	3.08	0.97
6	8	يزود أعضاء الهيئة التدريسية بعضهم بعضاً بتغذية راجعة منفتحة وصادقة.	2.76	1.03
		البُعد ككل	3.23	0.70

يتضح من الجدول (5) حصول بُعد تشجيع التعلم والتعاون الجماعي على المركز الثالث بين متوسطات أبعاد الدراسة، وتراوحت جميع متوسطات بنود البعد بين المتوسطة والمنخفضة، وقد حصلت عبارة (تُغير فرق العمل آراءها نتيجة لمناقشات المجموعة والمعلومات المتوفرة) على أعلى متوسط حسابي (3.19)، وهذا المتوسط يعكس مرونة فرق العمل وتشارك المسؤولية ونبذها للتسلط، وحصلت عبارة (تثقُ فرق

العمل بأن الجامعة ستعمل في ضوء توصياتهم) على أقل متوسط حسابي (2.49)، وقد يعكس هذا الأمر عدم اقتناع عينة الدراسة بالأخذ بتوصياتهم على محمل الجد وتطبيقها على أرض الواقع، وقد تُعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى حقيقة توفر درجة من التشجيع للعمل الجماعي من قبل الإدارة الجامعية على جميع المستويات سواء على مستوى القسم العلمي أو على مستوى الكلية أو على مستوى الجامعة ككل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات (ابن زرعة، 2014م؛ ودراسة عبدالعليم وعبدالرزاق، 2013م).

جدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول عبارات بُعد تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	17	تُغير فرق العمل آراءها نتيجة لمناقشات المجموعة والمعلومات المتوفرة.	3.19	1.00
2	16	تُركز فرق العمل في الجامعة على مهمة الفريق وعلى جودة العمل الجماعي.	3.01	1.00
2	15	تتعامل فرق العمل مع أعضائها بعدالة بغض النظر عن درجتهم العلمية أو ثقافتهم.	3.01	0.99
3	14	تتمتع فرق العمل في جامعة الكويت بالحرية لتكييف أهدافها حسب الحاجة.	3.00	0.96
4	18	تُكافأ فرق العمل في الجامعة على إنجازاتها.	2.58	1.00
5	19	تثقُ فرق العمل بأن الجامعة ستعمل في ضوء توصياتهم.	2.49	1.07
		البُعد ككل	2.88	0.76

يظهر الجدول (6) أن قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة وفقاً لبنود بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم قد تراوحت قيمها بين (2.41) و(3.10)، وقد احتل الرتبة الأخيرة بين متوسطات أبعاد الدراسة، وقد حصلت عبارة (تُسهل الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة ويسر وفي أي وقت) على أعلى متوسط حسابي (3.10)، وهذا المتوسط يعكس حرص الجامعة على توفير المعلومات المطلوبة لعضو الهيئة التدريسية بأسرع وقت ممكن، وحصلت عبارة (تُتيح الجامعة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية معرفة الدروس المستفادة من تجارب الجامعة) على أقل متوسط حسابي (2.41)، وقد تُفسر هذه النتيجة على أنَّ عينة الدراسة وخصوصاً الأعضاء الجدد قد لا يكون لديهم معرفة كافية بتجارب الجامعة السابقة، وقد تُعزى النتيجة الكلية للبُعد ككل إلى أنَّ بعض أعضاء الهيئة التدريسية ليس لديهم معرفة مسبقة بتجارب الجامعة كي يستقوا الدروس المستفادة منها، هذا بالإضافة إلى طبيعة عمل الباحث كعضو هيئة تدريسية في الجامعة قد لاحظ أن الجامعة تقدم دورات وورش عمل متعددة لأعضاء الهيئة التدريسية، ولكن أعداد

المشاركين في العديد من هذه الدورات تكون عادة منخفضةً؛ وذلك بسبب انشغالهم بأعباء التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وغيرها، وهذا مؤشر على تدنِّي اهتمام بعض أعضاء الهيئة التدريسية ببرامج التنمية المهنية، وبالتالي إذا قلَّ اهتمامهم بالبرامج بالتأكيد سينخفض لديهم الاهتمام في تقييم البرامج نفسها، واختلفت رتبة هذا البُعد مع دراسات (أبو حشيش ومرتجي، 2011م؛ ودراسة ابن زرعة، 2014م؛ ودراسة زايد وآخرين، 2009م؛ وعبدالعليم وعبدالرزاق، 2013م).

جدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول عبارات بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	21	تُسهل الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة ويسر وفي أي وقت.	3.10	0.93
2	22	تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات محدثة عن مهارات أعضاء الهيئة التدريسية.	2.79	0.99
3	20	تستخدم جامعة الكويت اتصالاً باتجاهين فعالاً وعلى أساس منظم.	2.67	1.05
4	23	تستخدم الجامعة أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع لأعضاء الهيئة التدريسية.	2.53	0.99
5	25	تقيس الجامعة أثر برامج التنمية المهنية التي تقدمها للعاملين لديها.	2.43	0.98
6	24	تُتيح الجامعة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية معرفة الدروس المستفادة من تجارب الجامعة.	2.41	1.10
		البُعد ككل	2.65	0.82

يظهر الجدول (7) أن قيمة المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة وفقاً لبنود بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة قد تراوحت بين (2.63) و(3.15)، واحتل بُعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة المركز الرابع بين متوسطات أبعاد الدراسة السبعة، وقد حصلت عبارة (تمنح الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية حرية الاختيار في كيفية إنجاز مهمات العمل) على أعلى متوسط حسابي (3.15)، وهذه النتيجة تشير إلى توفر مناخ من الحرية الأكاديمية في الجامعة، في حين حصلت عبارة (تتبنى الجامعة رؤى متوازية (Alignment of Visions) للمستويات الإدارية المختلفة) على أقل متوسط حسابي (2.63)، وقد تُعزى هذه النتيجة المنخفضة إلى انخفاض إدراك عينة الدراسة لرؤية الكليات الأخرى ومراكزها المختلفة، ولكن درجة المتوسط العام للبُعد ككل تشير إلى أن هناك اتفاقًا عامًا من قِبَل أعضاء الهيئة التدريسية نحو توفر درجة من الوضوح في الرؤية العامة لجامعة الكويت، وقد يكون مردُّ هذا الأمر بسبب نجاح عملية تسويق الإدارة الجامعية لرؤيتها المستقبلية بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين فيها، واتسقت هذه النتيجة مع دراسة عبدالعليم وعبدالرزاق (2013م).

جدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول عبارات حول عبارات بُعد تمكين الأفـراد مـن رؤيـة جماعية مشتركة.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	27	تمنح الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية حرية الاختيار في كيفية إنجاز مهمات العمل.	3.15	0.96
2	29	تُمكن الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	2.77	1.06
3	28	تدعو الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية للمساهمة في إثراء رؤية الجامعة المستقبلية.	2.76	1.04
4	30	تُساند الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية عند المبادرات البناءة، والتي يحسب مخاطرها.	2.75	0.94
5	26	تُكرم الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على المبادرات التي يقدمونها.	2.65	1.00
6	31	تتبنى الجامعة رؤى متوازية (Alignment of Visions) للمستويات الإدارية المختلفة.	2.63	1.00
		البُعد ككل	2.79	0.84

يبين جـدول (8) أن قيمـة المتوسـطات الحـسابية لاستجابات العينة وفقاً لبنود بُعـد ربـط المنظمـة بالبيئـة الخارجية ما بين المتوسط والمنخفض، وبالتالي فقد احتـلَّ هذا البعد المركز الخامس بين متوسطات أبعاد الدراسـة، وقـد حـصلت عبـارة (تُـشجع الجامعـة أعـضاء الهيئـة التدريسية على التفكير مـن منظـور عـالمي) عـلى الرتبـة الأولى في البُعد بمتوسط حسابي (2.90)، وقد تكون هذه النتيجة منطقيةً بسبب تـشجيع الجامعـة لأعـضاء الهيئـة التدريسية على المشاركة في المحافل والمؤتمرات الأكاديمية العالمية، وأيضاً حثهم على النـشر في الـدوريات العلميـة ذات السمعة العالمية، وحصلت عبارة (تأخذ الجامعـة في الحسبان تأثير قراراتها على الروح المعنوية للعاملين لديها) على أقل متوسط حسابي (2.37)، وتدل هذه النتيجة على أن هنـاك تحفظًـا مـن قبـل عينـة الدراسـة إزاء بعـض القرارات الجامعية، والتي قد تترك أثرًا في نفوس منتسبي الجامعة، أما بالنسبة للنتيجة الكلية للبُعد فتـدلُّ عـلى أن هناك قبولا عامـا لأعـضاء الهيئـة التدريـسية في جامعـة الكويت للدور المجتمعي لجامعتهم وإيمانهم بأنها عنـصر مؤثر في المجتمع، وهذه النتيجة قد تكون متوقعة بـسبب الدور الحيوي الذي تقوم به جامعة الكويت في المجتمـع المحلي والأقليمي، وتساهم الجامعة في رفع الوعي الثقافي والمعـرفي والأخلاقـي لأعـضاء المجتمـع مـن خـلال مـشاركتها ودعمهـا للعديـد مـن الأنـشطة المختلفـة في المجتمـع. واختلفـت رتبـة هـذا البُعـد مـع دراسـات (أبـو حـشيش ومرتجـي، 2011م؛ ودراسـة ابـن زرعـة، 2014م؛ ودراسـة زايـد وآخـرين، 2009م؛ وعبـدالعليم وعبدالرزاق، 2013م).

جدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول عبارات بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	33	تُشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على التفكير من منظور عالمي.	2.90	1.07
2	37	تُشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية للحصول على المعلومات من جميع المستويات لحل مشكلة ما.	2.87	1.01
3	32	تُساعد الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على الموازنة بين العمل والأسرة.	2.85	1.02
4	36	تتعاون جامعة الكويت مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.	2.82	1.08
5	34	تُشجع الجامعة على إشراك وجهات نظر المستفيدين من خدماتها عند عملية اتخاذ القرار.	2.62	1.06
6	35	تأخذ الجامعة في الحسبان تأثير قراراتها على الروح المعنوية للعاملين لديها.	2.37	1.09
		البُعد ككل	2.74	0.95

يظهر الجدول (9) أن قيمة المتوسط الحسابي للمجال ككل قد كانت (2.72)، وقد حصلت عبارة (تدعم القيادة الجامعية طلبات أعضاء الهيئة التدريسية بخصوص فرص التعلم والتدريب) على الرتبة الأولى في البُعد بمتوسط حسابي (3.04)، وهذه النتيجة تعكس رضا عينة الدراسة عن خدمات الاستشارات والتدريب التي تقدمها الجامعة، أما بالنسبة للعبارة التي احتلت الرتبة الأخيرة فقد كانت (يسعى قادة الجامعة ليكونوا مدرِّبين ومرشدين لمختلف أعضاء الهيئة التدريسية) بمتوسط حسابي (2.44)، وقد أوضحت نتيجة هذا البُعد أن قيادة الجامعة تحث الأفراد وتحفزهم على تنمية قدراتهم في عمليات التعلم والتدريب بدرجة متوسطة، وقد يكون هذا الأمر ملاحظًا من خلال النشرات والاجتماعات الدورية، ومن خلال حرص القيادة الجامعية على تذليل جميع الصعوبات التي تواجه عضو الهيئة التدريسية عند ندبه في مهمات علمية وتدريبية خارج البلاد، ولم تتوافق رتبة هذا البُعد مع نتائج جميع الدراسات السابقة المشار إليها في هذه الدراسة.

جدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حول عبارات بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	38	تدعم القيادة الجامعية طلبات أعضاء الهيئة التدريسية بخصوص فرص التعلم والتدريب.	3.04	0.98
2	43	يحرص قادة الجامعة على أن تكون ممارساتهم متسقة مع قيم الجامعة.	2.93	1.15
3	39	يشرك قادة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية في المعلومات المحدثة عن الاتجاهات التنظيمية للجامعة.	2.70	1.01

تابع جدول (9).

الرتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	42	يبحث القادة في الجامعة بشكل مستمر عن فرص للتعلم والتنمية المهنية.	2.67	1.02
5	40	يدعم القادة أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تنفيذ رؤية الجامعة وخططها.	2.55	1.08
6	41	يسعى قادة الجامعة ليكونوا مدربين ومرشدين لمختلف أعضاء الهيئة التدريسية.	2.44	1.04
		البُعد ككل	2.72	0.89

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية؟

جدول (10). نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين استجابات أفراد العينة لأبعاد الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

م	البُعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	ذكر	144	2.89	0.59	-0.38	*0.01
		أنثى	50	2.93	0.76		
2	تشجيع الحوار والاستفسار	ذكر	144	3.25	0.65	0.84	0.25
		أنثى	50	3.16	0.83		
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	ذكر	144	2.91	0.72	0.96	0.21
		أنثى	50	2.79	0.86		
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	ذكر	144	2.65	0.75	-0.13	*0.00
		أنثى	50	2.67	1.01		
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	ذكر	144	2.77	0.79	-0.41	0.35
		أنثى	50	2.83	0.97		
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	ذكر	144	2.68	0.91	-1.45	0.43
		أنثى	50	2.91	1.06		
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	ذكر	144	2.70	0.87	-0.56	0.68
		أنثى	50	2.78	0.95		
	الدرجة الكلية	ذكر	144	2.84	0.60	-0.24	*0.03
		أنثى	50	2.87	0.83		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للعينـــات المـــستقلة (Independent-Samples t-(test)، ويتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية في معظم أبعـاد الدراسـة عنـد مـستوى دلالـة (α=0.05) بـين اسـتجابات أعـضاء الهيئـة التدريـسية الذكور والإناث في جامعة الكويت، باستثناء بعدَي إيجاد فرص للتعليم المـستمر وإنـشاء أنظمـة لمـشاركة المعرفـة والتعلم، وكان الفرق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من الإناث في هذين البعدين، هذا بالإضافة إلى وجود فروق في الدرجة الكلية لأداة الدراسة بين الذكور والإناث من أعضاء الهيئة التدريـسية ولـصالح الإنـاث؛ إذ أن قيمـة المتوسط الكلية لأداة الدراسة لأعضاء الهيئـة التدريـسية من الإناث كانت أعلى منها لدى الـذكور، مـا يعنـي أن الإناث كنَّ أكثر إحساساً بتوفر أبعاد المنظمة المتعلمـة في الجامعة، ويمكـن أن يُعـزى الاخـتلاف بـين تقـديرات الـذكور والإنـاث في عينـة الدراسـة إلى طبيعـة الإنـاث بشكل عام؛ حيث يمتلكن المقدرة العقلية على ملاحظـة التفاصيل ولديهن قدرةٌ أكـبر مـن الـذكور عـلى تلمُّـس التغيرات والتطورات، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى رغبتهنَّ في إعطاء صورة أكثر إيجابية للمؤسسة التربوية التي هـنَّ جزء منها، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسات (أبـو حشيش ومرتجي، 2011م؛ القحطاني، 2012م) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النوع الاجتماعي في بعض أبعاد المنظمة المتعلمة.

جدول (**11**). تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

م	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	بين المجموعات	.103	2	.051	.125	0.88
		داخل المجموعات	78.799	191	.413		
		المجموع	78.902	193			
2	تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	1.255	2	.627	1.277	0.28
		داخل المجموعات	93.807	191	.491		
		المجموع	95.062	193			
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	بين المجموعات	6.584	2	3.292	5.932	0.00*
		داخل المجموعات	105.990	191	.555		
		المجموع	112.574	193			
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	10.383	2	5.191	8.165	0.00*
		داخل المجموعات	121.436	191	.636		
		المجموع	131.819	193			

تابع جدول (11).

م	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	8.556	2	4.278	6.388	0.00*
		داخل المجموعات	127.919	191	.670		
		المجموع	136.475	193			
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	6.441	2	3.220	3.604	0.60
		داخل المجموعات	170.677	191	.894		
		المجموع	177.118	193			
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	9.585	2	4.793	6.319	0.00*
		داخل المجموعات	144.864	191	.758		
		المجموع	154.449	193			
	الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.425	2	2.213	5.087	0.00*
		داخل المجموعات	83.073	191	.435		
		المجموع	87.498	193			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية في الجدول (11) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أربعة من أبعاد المنظمة المتعلمة؛ وهي: تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، ولتحديد موقع الفرق بين استجابات عينة الدراسة؛ تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق وفق متغير الرتبة الأكاديمية، وأوضحت نتائج اختبار شيفيه أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب متغير الرتبة الأكاديمية كانت لصالح فئة الأستاذ في جميع الأبعاد الأربعة، وقد تُعزى هذه الفروق إلى أن عضو الهيئة التدريسية الذي يحمل رتبة أستاذ قد يكون تطلب منه البقاء في الجامعة سنوات عديدة لا تقل عن (15) سنة، حيث قد تمكنه هذه السنوات من إعطاء تقدير لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة أكثر دقةً من أعضاء الهيئة التدريسية الذين يحملون رتبة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، وقد يُضاف إلى التفسير السابق أن فرصة الترقي للمناصب القيادية في جامعة الكويت تكون أكبر لمن يحمل رتبة أستاذ، وبالتالي قد يكون بعض الأساتذة من عينة الدراسة تولوا مناصب قيادية في الجامعة، ما

أعطاهم نظرة إدارية أوسع وأشمل بشكل ساعدهم على أن يكون تقديرهم لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة أدقَّ وأكثر شمولية، واختلفت هـذه النتـائج مـع دراسـة الـشريفي والـصرايرة والنـاظر (2012م) في أن الفـروق في متغـير الرتبة الأكاديمية كانت لصالح فئة الأستاذ المشارك.

جدول (12). تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير تخصص الكلية.

م	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	إيجاد فرص للتعلم المستمر	بين المجموعات	6.551	2	3.276	8.647	0.00*
		داخل المجموعات	72.351	191	.379		
		المجموع	78.902	193			
2	تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	6.987	2	3.493	7.576	0.01*
		داخل المجموعات	88.075	191	.461		
		المجموع	95.062	193			
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	بين المجموعات	7.311	2	3.655	6.633	0.00*
		داخل المجموعات	105.263	191	.511		
		المجموع	112.574	193			
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	11.837	2	5.918	9.421	0.00*
		داخل المجموعات	119.982	191	.628		
		المجموع	131.819	193			
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	15.256	2	7.628	12.019	0.00*
		داخل المجموعات	121.219	191	.635		
		المجموع	136.475	193			
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	12.327	2	6.164	7.144	0.01*
		داخل المجموعات	164.791	191	.863		
		المجموع	177.118	193			
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	12.432	2	6.216	8.360	0.00*
		داخل المجموعات	142.017	191	.744		
		المجموع	154.449	193			
الدرجة الكلية		بين المجموعات	8.415	2	4.208	10.162	0.00*
		داخل المجموعات	79.083	191	.414		
		المجموع	87.498	193			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

وأظهـرت نتـائج تحليـل التبـاين الأحـادي (ANOVA) بالنسبة لمتغير تخصص الكلية في الجدول (12) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة. ولتحديد مصادر الفرق بين استجابات عينة الدراسة وفق متغير تخصص الكلية؛ تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد مصادر الفروق، وخلصت نتائج الاختبار أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب تخصص الكلية كانت لصالح الكلية النظرية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، فقد كانت درجة المتوسط الحسابي لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو توفر أبعاد المنظمة المتعلمة الذين يعملون في الكليات الأدبية النظرية أعلى من أقرانهم في الكليات العلمية والكليات الأدبية المهنية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت يختلفون في تصوراتهم نحو جامعتهم كمنظمة متعلمة، وخصوصاً أولئك الذين ينتسبون إلى الكليات النظرية، وقد تُفسر هذه النتيجة تبعاً لمبدأ تفويض السلطات المتَّبع في جامعة الكويت؛ إذ إن هناك إدارة مركزية ممثلة بإدارة جامعة الكويت تتبع لها جميع كليات الجامعة، ولكل كلية من هذه الكليات حرية إدارة شؤونها الداخلية (وفق ضوابط معينة) بالتنسيق مع الإدارة الجامعية، وبالتالي قد ينعكس هذا الاختلاف الإداري لكل كلية بدوره على آراء أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ توصي الدراسة بما يلي:

1 - العمل على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، من خلال إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالمنظمة المتعلمة وأبعادها وأهميتها.

2 - قيام مكاتب الاستشارات والتدريب في كليات جامعة الكويت بتصميم برنامج تدريبي متكامل لا يقل عن أسبوع لأعضاء الهيئة التدريسية مع تشجيع الأعضاء الذكور على المشاركة، ويتم في البرنامج إلقاء الضوء بشكل مكثف على جميع جوانب المنظمة المتعلمة وأبعادها المختلفة.

3 - رفع وعى جميع أعضاء الهيئة التدريسية - وعلى وجه الخصوص أولئك الذين يحملون رتبتَي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد - بأبعاد المنظمة المتعلمة من خلال تخصيص كتيِّب سنوي لهم، يحتوى على جميع المفاهيم والمعلومات المرتبطة بأبعاد المنظمة المتعلمة.

4 - العمل على تخصيص وقت محدد في اجتماعات الأقسام العلمية لتوضيح الأدوار التي من المفترض أن يقوم بها كل عضو من أعضاء الهيئة

التدريسية، من أجل المساعدة في تفعيل أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة.

5 – إجراء دراسة مشابهة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، وأيضاً في الجامعات الخاصة في دولة الكويت؛ للتعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الجامعات.

6 – إجراء المزيد من الدراسات عن العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات وبعض متغيرات السلوك التنظيمي، مثل: ضغوط العمل، وإدارة المعرفة، والكفاءة التنظيمية، والتغيير التنظيمي.

***

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حشيش، بسام؛ ومرتجى، زكي. (2011م). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة *الجامعة الإسلامية، 19* (2)، 397-439.

ابن زرعة، سوسن بنت محمد. (2014م). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3* (9)، 88-113.

خضر، ضحى. (2009م). نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي: في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة *كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 71* (1)، 74-98.

زايد، حسين؛ وبوبشيت، خالد؛ والمطيري، ذعار. (2009م). *المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل.* المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

الزطمة، نضال. (2011م). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الشريفي، عباس؛ والصرايرة، أحمد؛ والناظر، ملك. (2012م). درجة أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 20* (1)، 208-257.

صقر، هدى. (2003م). *المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة*. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. دمشق، سوريا.

عبدالعليم، أحمد؛ وعبدالرزاق، فاطمة. (2013م). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو الهيئة التدريسية بجامعة الطائف. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 44* (3)، 107 – 158.

عطاري، عارف؛ وعيسان، صالحة. (2007م). *المدرسة كمنظمة متعلمة، دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان.* المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، أربد، الأردن.

القحطاني، فاطمة محمد. (2012م). *التعلم التنظيمي مدخل للتحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية. دراسة تطبيقية على جامعة الإمام محمد بن*

سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

قنديلجي، عامر إبراهيم؛ والعمري، غسان عيسى؛ والعلي، عبدالستار. (2006م). *المدخل إلى إدارة المعرفة*، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abbasi, E., Akbari, M., & Kayhan, T. (2015). Organizational learning capabilities: evidence from the Iranian agricultural higher education system. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 1*(8), 117-138.

Abdul Alim , A., & Abdul Razzaq , F. (2013). The learning organization and its relationship to the power of faculty members at Al-Taif University (in Arabic). *Journal of Arab Studies in Education and Psychology, 44*(3), 107- 158.

Abu Hashish, B., & Murtaja, Z. (2011). The extent of the abundance of the dimensions of the educated organization in AL- Aqsa University from the verdict of its employess (in Arabic). *Journal of Islamic University*, *19*(2), 397-439.

Al-Fadly, A. (2014, June 16). Opening Education for All's Forum. Alwatan. Retrieved from: http://alwatan.kuwait.tt/articledetails.aspx?Id=365514

Al-Sharifi , A., Al-Sarayreh , A., & Al-Nader, M. (2012). The degree of the learning organization's dimensions at the University of the Middle East from the viewpoint of faculty members (in Arabic). *Journal of Educational Science*, *20*(1), 208-257.

Awasthy, R., & Gupta, R. (2012). Dimensions of the learning organization in an Indian context. *International Journal of Emerging Markets*, *7*(3), 222-244.

Bin Zarah, S. (2014). The availability of the characteristics of the learning organization at princess Nora Bent Abdul Rahman University from the perspective of academic departments heads (in Arabic). *The International Interdisciplinary Journal of Education, 3*(9), 88-113

Dust, H., Dehaghi, M., & Demneh, R. (2014). Learning organizations and knowledge management: Which one enhances another one more? *Management Science Letters* , *4*(2), 325-334.

Duke, C. (2002). The morning after the millennium: Building the long-haul learning university. *International Journal of Lifelong Education*, *21*(1), 24-36.

Garvin, D. (2003). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Gupta, A., & McDaniel, J. (2002). Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management. *Journal of knowledge Management practice*, *3*(2), 40-49.

Hertz, H. (2013). *Education Criteria for Performance Excellence (2013-2014): Baldrige National Quality Program*: Diane Publishing Company.

Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization, 13*(4), 337-352.

Caldwell, R. (2012). Leadership and learning: a critical reexamination of Senge's learning organization. *Systemic Practice & Action Research*, *25*(1), 39-55.

Khadr, D. (2009). Toward a new vision of higher education institutions: In the light of the concept of the learning organization (in Arabic). *Journal of the College of Education*, *Mansoura University*, *71*(1), 74-98.

Khasawneh, S. (2011). Learning organization disciplines in higher education institutions: an approach to human resource development in Jordan. *Innovative Higher Education*, *36*(4), 273-285.

Kline, P., & Saunders, B. (2012). *Ten Steps to a Learning Organization*: Great Ocean Publishers, Atlanta, Georgia.

Kontoghiorghes, C., Awbre, S., & Feurig, P. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, *16*(2), 185-212.

Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources, 5*(2), 132-151.

Office of Vice President. (2006). The General Frame of University's Strategic Plan. *Kuwait University, Kuwait*. Retrieved from: http://www.planning.kuniv.edu.kw/download/%D8%A7%D9

Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization, 8*(3), 125-133.

Revans, R. (2012). *ABC of Action Learning*: ASHgate Publishing Limited. Chartwell Bratt, Bromley, UK.

Smith, B. (2003). The university as a learning organization: Developing a conceptual model. Doctoral

dissertation, Montana State University-Bozeman.

Song, Ji. (2008). The integrative determinants of organization, performance improvement: the impacts of dimensions of learning organization and dynamic knowledge creation. *Unpublished Ph.D. dissertation*. The Pennsylvania State University. USA.

Srikanthan, G., & Dalrymple, J. (2007). A conceptual overview of a holistic model for quality in higher education. *The International Journal of Educational Management, 21*(3), 173-193..

Senge, P. (2010). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*: Crown Publishing Group. New York, NY.

Veisi, H. (2010). Organizational learning in the higher education institutions (a case study of agricultural and natural recourses campus of University of Tehran). *International Online Journal of Educational Sciences, 2*(1), 21-36.

Zatma, N. (2011*). Knowledge management and its relationship to the performance in colleges and the middle technical institutes in Gaza Strip* (in Arabic). A Master Thesis. Islamic University - Gaza Strip, College of Commerce, Department of Business Administration.

❊ ❊ ❊